

学校编号：10384

分类号：_____ 密级 _____

学 号：X200015075

UDC_____

学 位 论 文

艾德公司 QC 人员绩效管理体系的构建和实施 Design & Operation of Performance Management System of Aider Co. QC staff

李 雯

指导老师姓名：廖泉文 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 1 月

论文答辩时间：2003 年 3 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2003 年 2 月

论 文 摘 要

现代企业的竞争归根结底是人才的竞争，更是人才制度的竞争，人才已成为企业成败的关键因素。而且随着时代的进步，人们在择业时，已经不仅仅着眼于眼前的工作和暂时的薪酬，更看重的是是否有一个好的发展前景。许多企业由于没有良好的员工发展机制，而失去了许多优秀的人才。绩效管理为我们提供了一个科学的管理方法，它能够使企业在实现组织目标的同时，也使员工各方面的能力得到发展，从而有效地激励和留住人才。

本文运用绩效管理的理论，在分析艾德公司现状的基础上，对艾德公司 QC 部人员的管理进行了绩效管理体系的设计，并对实施情况进行了分析。

全文共分为四章：

第一章从分析传统的绩效评估存在的弊端入手，提出了解决弊端的唯一出路是建立科学的绩效管理体系。本章还对绩效管理的涵义、基础和重要作用做了简要的阐述。

第二章详细地介绍了绩效管理的过程和方法。绩效管理的过程是由绩效计划、持续的绩效沟通、绩效评估和绩效反馈面谈四个环节组成的不断循环的系统。这四个环节是紧密联系，缺一不可的，旧的循环结束就意味着新的循环开始。最后，介绍了绩效评估结果的应用。

第三章从公司的沿革、愿景、组织结构、质量目标等方面介绍了艾德公司的基本情况，提出了建立艾德公司 QC 人员绩效管理体系的重要意义。

第四章在前面研究的基础上，结合艾德公司的实际，设计了从绩效管理的定位、基本原则、绩效计划的制定、作业过程的沟通和在职辅导、绩效评估、绩效反馈面谈到绩效评估结果应用的整个绩效管理系统，并对运行的情况进行了分析。

对艾德公司 QC 人员绩效管理体系进行设计和实施，具有重要的理论意义和现实意义，它将为整个公司全面实行绩效管理提供宝贵的经验。

关键词：QC 人员；绩效管理；绩效沟通。

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The competition of modern enterprises is talent competition. The qualified personnel has become the crucial actor of enterprises. With the times advancing, people haven't only focused their attention on the work itself and the level of its reward, but also concentrated whether it has a good development prospect or not when they choose a job. Many enterprises lost a lot of excellent employees because of lacking good mechanisms of employee development. The performance management provides us a scientific management method which makes the abilities of employee improved while the company is realizing its organization goal. Thus it can motive and remain talents effectively.

Based on the study of merit management theory and practices, this paper attempts to provide a performance management system framework for Aider Co.QC staff, together with the analysis of practical state.

This paper consists of four chapters:

Chapter 1 begins with the defects of traditional performance appraisal, analyzes how the performance system will solve these main problems, and then deals briefly with the basic theory of performance management.

Chapter 2 introduces in full detail the process and means of performance management.

Chapter 3 states the status quo of Aider Co., and points out the important significance of establishment QC staff performance management system.

Taking into account the reality of the company, chapter 4 designs the whole performance management system from the position of performance

management, fundamental principles, performance planning, process communication and career guidance, performance appraisal, performance feedback to application of evaluating and analyzes the result of operation.

It has both theoretical and practical significance to establish QC staff performance management system that will generate great inspiration for overall implementing in Aider Co..

Key words: QC staff; performance management; performance communication.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言.....	1
第一章 绩效管理概述.....	3
第一节 绩效管理体系.....	3
第二节 绩效管理的基础.....	9
第三节 绩效管理的目的和作用.....	11
第二章 绩效管理的过程和方法.....	15
第一节 绩效计划.....	15
第二节 持续绩效沟通.....	18
第三节 绩效评估.....	20
第四节 绩效反馈面谈.....	24
第五节 绩效评估结果的应用.....	27
第三章 厦门艾德进出口有限公司的现状与分析.....	29
第一节 艾德公司的基本情况介绍.....	29
第二节 质量目标和产品实现过程.....	31
第三节 建立艾德公司 QC 人员绩效管理体系的意义.....	33
第四章 艾德公司 QC 人员绩效管理体系的构建和实施.....	36
第一节 绩效管理的定位和基本目标.....	36
第二节 绩效管理体系构建原则和权责确定.....	36
第三节 绩效计划与关键绩效指标的设定.....	38
第四节 作业过程的持续沟通和在职辅导.....	49
第五节 绩效评估.....	55
第六节 绩效反馈面谈.....	62

第七节 绩效评估结果的应用.....	66
第八节 QC 人员绩效管理体系运行情况分析.....	68
参考文献.....	72
后 记.....	74

厦门大学博士论文摘要库

图表目录

图 1 : 绩效管理系统流程图.....	7
图 2 : 马斯洛的需要层次论.....	13
图 3 : 艾德公司组织结构图.....	30
图 4 : 产品实现过程流程图.....	33
图 5 : QC 人员跟单流程图.....	50
表 1 : 绩效管理与绩效评估的区别.....	6
表 2 : 跟单 QC 关键绩效指标和权重.....	42
表 3 : QC 经理关键绩效指标和权重.....	43
表 4 : 跟单 QC 工作达成率为 100% 的标准.....	44
表 5 : QC 经理工作达成率为 100% 的标准.....	44
表 6 : 跟单 QC 客户满意度评估项目和标准.....	45
表 7 : 跟单 QC 绩效目标计划表.....	47
表 8 : 经理 QC 绩效目标计划表.....	48
表 9 : 绩效目标变更表.....	49
表 10 : 跟单 QC 的客户满意度评估表.....	57
表 11 : 跟单 QC 绩效评估表.....	59
表 12 : QC 经理绩效评估表.....	61
表 13 : 绩效面谈反馈表.....	64
表 14 : 绩效评估申诉表.....	65
表 15 : 员工个人发展计划表.....	68
表 16 : QC 部门绩效指标完成情况.....	69

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

2001 年 11 月 11 日，我国历经了 15 年的艰辛努力，终于加入了世界贸易组织，我国经济也正式跨入世界经济的大家庭，多年来一直在人们耳边谈论的“狼”真正来了。

从宏观经济和长远的影响的角度来看，加入世贸组织对于我国的经济的发展以及融入世界市场是非常有利的，但是机遇和挑战往往是并存的。作为一直承担着我国传统意义上的出口创汇任务的，并处在改革开放前沿的国有外贸企业更是首当其冲地感受到入世对企业的压力，国有外贸企业能否充分利用这次机遇，关键是看我们的经营水平如何，也可以这样说，加入世贸组织的挑战就是管理的挑战。而管理的挑战就是企业综合经营素质的挑战。现代企业经营研究表明，一个企业经营得好坏，很大程度上与企业经营者的素质有着十分密切的关系，因此提高国有外贸企业的经营素质的重点是尽快提高经营队伍的素质水平。所以在新的历史条件下，国有外贸企业是否具有高瞻远瞩的人才发展战略，合理的人才激励制度，就显得非常重要，只有这样才能吸引人才、培养人才、留住人才。

十年来，由于国有外贸企业的运营机制、用人机制、分配机制、管理机制、决策机制等方面比较落后，一些业务精湛、综合素质较高的人才纷纷流向外商投资企业、乡镇企业、民营企业，并呈现出日益恶化的倾向。要解决好这类人才严重流失的大问题，不能简单地采用提高工资待遇的办法，必须遵循人才成长和培育的规律，应将企业人力资源发展计划纳入组织战略规划过程中，并在实际工作中重视员工的个人发展。

绩效管理正好为我们提供了这样一个管理方法，它能够使企业在实现组织目标的同时，也使员工的潜能得以发挥，各方面的能力得到发展。虽然对于企业来说，绩效管理系统建立的首要目标是提高业绩，但通过绩效

管理的评价结果，能够为未来的招聘选择提供参考，为员工的培训和发展指明方向，同时为报酬管理提供必要的依据，使企业的报酬管理更具合理性和公平性，从而有效地激励员工。绩效管理还可用于企业内部员工关系的决策，比如晋升、解聘和调动等方面的决策，从而更好地激发员工的潜能。

绩效管理是一个可操作的、全面的、科学的管理方法，它把企业的选人、育人、考核、用人和留人有机地联系在一起，并成为一个可以持续不断改善的系统。通过绩效管理系统的实施，可以使组织、部门和员工本人的绩效不断地改进，使各个层次管理人员的能力不断提高，从而提高了企业的整体竞争能力。

记得当我在 2000 年 5 月份看了美国的罗伯特·巴克沃所著的《绩效管理》一书时，深深地被他的绩效管理的理念和方法所吸引，当 2002 年初得知厦门艾德进出口有限公司打算为其 QC 人员设计一个绩效管理系统时，不顾自己才疏学浅，毛遂自荐地要求参与他们的系统设计和讨论，希望能在理念和方法上给他们予适当的指导。在前后历经 6 个多月的艰苦努力后，终于完成了 QC 人员绩效管理系统的的设计工作，此系统目前正处于正常的运行之中。通过这次参与，我学到了许多书本上学不到的东西，也尝到了能将自己所学的知识应用于企业具体实际的喜悦。现在我把整个系统设计的理论依据和过程写于本文中。由于本人的才学浅薄，希望得到各位老师的批评指导。

第一章 绩效管理概述

现代社会的商业竞争日趋激烈，商业环境的复杂性和不确定性也不断增加。在这样的条件下，企业越来越认识到通过改善管理来应对挑战。管理中的核心问题是对人的管理，这就使得人力资源管理在现代管理者心目中的地位越来越重要。作为企业人事决策重要依据的绩效考核的重要性已经被越来越多的企业所认识，并且在绩效考核工作上投入大量的时间和精力。近年来，为了探寻更科学、有效、客观、公正的考核方法，业内人士进行了诸多艰苦的探索。然而，由于绩效的多因、多维、动态等特点及考核者的情感等因素，考核难以取得令人满意的效果。审视当前绩效考核的成败得失，我们认为：建立科学的绩效管理体系是克服绩效考核弊端的根本出路。

第一节 绩效管理体系

一、传统的绩效考核存在的弊端

（一）考核定位模糊与偏差

考核的定位是绩效考核的核心问题，它的实质就是解决绩效考核的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的，仅仅为了考核而考核，这样做的结果往往使考核流于形式。考核结束后，考核的结果不能充分利用起来。这种耗费了大量的时间、人力和物力，结果却不了了之的考核谁也不会重视。考核定位的偏差主要表现在片面看待考核的管理目标，对考核目的的定位过于狭窄。例如，考核的目的仅为了年终工资调整和分发奖金等。将考核定位于确定利益分配的工具，是对考核结果的片面应用，容易造成矛盾冲

突；同时由于把注意力放在利益分配上，忽视了绩效的改进和提高，也因此忽略了为提高员工绩效和胜任能力而进行的培训和为改进组织和团队绩效而采取的行动。

（二）孤立地看待考核

孤立地看待考核主要表现在：评估前没有重视评估者与被评估者之间对工作目标和绩效标准的沟通和承诺；工作过程中缺少绩效的沟通和绩效信息的收集；考核结束没有进行开诚布公的反馈面谈。由于没有将绩效考核置于整体的绩效管理过程加以考虑，绩效评估过程常常会出现许多矛盾和冲突。例如，对绩效评估的曲解、评估者的偏差和被评估者的抵触情绪等。因此评估前的工作对评估的效果至关重要，它可以使评估中的不同群体对评估的目标和标准达成共识，避免冲突；另外，工作过程中对绩效信息的收集和记载可以使评估时有充分的依据，保证评估结果的客观性。

二、科学的绩效管理体系

（一）绩效管理的涵义

绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。^[1]

绩效管理是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的沟通过程，在该过程中员工和其直接主管就未来的工作达成明确的目标和标准，并在日常管理活动中对目标和标准进行比较，评价活动价值，发现和分析问题，提出改进建议。绩效管理是争取在问题没有出现之前就发现并纠正的管理过程。

脱离绩效管理体系的考核之所以难以发挥其应有的功能，甚至被考核

^[1] 武欣：《绩效管理实务手册》，机械工业出版社，2001年12月，P13。

双方私下里说成是“浪费时间”、“走形式”、“做样子”，主要原因就在于缺少员工的参与，缺少考核双方的持续动态的沟通。绩效管理的实质则在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效，在实现部门或企业目标的同时促进员工的发展。

要正确理解绩效管理的概念，必须注意以下几点：

- 1、绩效管理工作是管理者和员工以共同合作的方式一起完成的。
- 2、绩效管理是管理者和员工之间持续的双向沟通，是贯穿于绩效管理全过程的双方共同学习和提高。
- 3、绩效管理是促使组织成员协调一致，实现组织目标的有力工具。

要使绩效管理取得好效果，必须克服以下常见的错误观念：

- 1、绩效管理是经理该做的事。如果员工这么认为的话，他们对绩效管理将没有积极性。我们必须让员工认识到绩效管理是双方的一种合作，是一种帮助而不是责备的过程，这样员工将会精神愉快，密切配合。
- 2、绩效管理是员工更努力工作的棍棒。如果员工这么认为的话，冲突将不可避免。我们应该让员工认识到绩效管理不仅仅局限于经理评价员工，而是鼓励员工自我评价，相互交流对绩效的看法，这样可以有效地预防误解和矛盾。
- 3、绩效管理只在绩效低下时使用。我们知道绩效管理可以改变绩效低下的局面。但绩效高时仍然需要绩效管理，绩效管理可以使组织中的成员协调一致，不断地促进绩效的持续改进。
- 4、绩效管理是一年一次的填表工作。如果员工这么认为的话，他们必然会对绩效管理漫不经心，匆匆应付了事。其实绩效评估不等于绩效管理，绩效评估只是绩效管理过程的一个环节。

绩效管理与绩效评估的主要区别如下（表1）：

表 1: 绩效管理与绩效评估的区别

绩效管理	绩效评估
一个完整的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
侧重于信息沟通与未来绩效提高	侧重于过去表现的判断和评估
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评价

资料来源：武欣：《绩效管理实务手册》，机械工业出版社，2001 年 12 月，P14。

（二）绩效管理体系的要素

绩效管理是一个完整的系统，该系统包括如下几部分（图 1）：

1、绩效计划：即经理与员工合作，就员工下一年应该履行的工作职责、工作权限、各项任务的重要性等级、绩效的衡量、考核的标准、经理提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程，是整个绩效管理体系中最重要的一环。

许多人有这样的误解：绩效管理体系最重要的环节在于绩效考核。实则不然，制订绩效计划才是最重要的。绩效计划的作用在于帮助员工找准路线，认清目标，具前瞻性。而孤立的绩效考核则是在绩效完成后进行评价和总结，具回顾性。

2、动态、持续的绩效沟通：即经理与员工双方在计划实施的过程随时保持联系，全程追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时修订计划。这是绩效管体系的灵魂与核心。

不懂沟通的经理不可能拥有一个高绩效的团队，再完美的考核制度都无法弥补经理和员工缺乏沟通带来的消极影响。良好的绩效沟通能够及时排除障碍，最大限度地提高绩效。

3、绩效评估：纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库